

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
BRUNO EDUARDO SLONGO GARCIA

REPUTAÇÃO CORPORATIVA E COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO

CURITIBA

2016

BRUNO EDUARDO SLONGO GARCIA

REPUTAÇÃO CORPORATIVA E COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de Especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto.

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e seu amor incondicional. Aos meus pais Janete Garcia e Antônio Luiz Garcia por todo apoio e compreensão em todos os momentos, a minha irmã Kérolen Camila Slongo Garcia por ser uma incentivadora e melhor amiga em todos os momentos.

Ao meu amigo e companheiro Johnny Ribas da Motta por todo empenho em estar ao meu lado durante todos os momentos, apoiando, incentivando, ajudando e principalmente encorajando a continuar, por despertar em mim o desejo pela pesquisa.

A incentivadora, colega de estudos e amiga Vitória Lucy Assis da Silva que soube em todo momento mostrar as qualidades que existem neste simpório pesquisador. Agradeço especialmente ao meu orientador Romualdo Douglas Colauto, que na condição de orientador foi essencial para construção desta pesquisa, com maestria me orientou no caminho da contabilidade, as contribuições e conselhos despendidos foram o impulso para concluir este trabalho.

Aos demais professores da Especialização em Gestão de Negócios quais foram imprescindíveis para todo o conhecimento que adquiri durante este processo, e por sua dedicação e talento fizeram com que eu me apaixonasse pela pesquisa em contabilidade, meu muito obrigado.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi verificar a relação entre as características formativas do Conselho de Administração e o *ranking* de Reputação Corporativa de empresas brasileiras pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco). Para compor as empresas analisadas foram consideradas as 25 primeiras empresas listadas no *ranking* Merco de reputação corporativa e estratificadas para as 8 empresas quais disponibilizaram a composição e currículo de seus Conselheiros. Para avaliar a relação entre a colocação no *ranking* e as características formativas dos conselheiros, utilizou-se a ferramenta estatística Qui-Quadrado buscando a frequência e o nível de significância da variável estudada. Os resultados obtidos denotam que as características formativas dos conselheiros influenciam no desempenho do Conselho de Administração. Conclui-se que estas características influenciam no desempenho da organização e em sua colocação no *ranking* de reputação corporativa.

Palavras-Chave: Reputação Corporativa, Ranking, Merco, Características Formativas.

ABSTRACT

The objective of the present study was to verify the relationship between the formative characteristics of the Board of Directors and the Corporate Reputation ranking of Brazilian companies by the Corporate Reputation Business Monitor (Merco). In order to compose the companies analyzed, we considered the 25 (twenty five) first companies listed in the Merco ranking of corporate reputation and stratified for the 8 companies that provided the composition and curriculum of their directors. In order to evaluate the relationship between the ranking and the trainees' characteristics, the statistical tool X^2 (Qui-Quadrado) was searched for the frequency and level of significance of the variable studied. The results show that the trainer's characteristics influence the performance of the Board of Directors. It is concluded that these characteristics influence the performance of the organization and its placement in the corporate reputation ranking.

Keywords: Corporate Reputation, Ranking, Merco, Formative Characteristics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Composição Merco.....	32
-----------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Frequências dos dados amostrais.....	36
Tabela 02 – Teste Qui-Quadrado variáveis isoladas.....	37
Tabela 03 – Teste Qui-Quadrado cruzado.....	38
Tabela 04 - Teste Qui-Quadrado Áreas.....	38
Tabela 05 - Teste Qui-Quadrado Áreas.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Recomendações ao conselho de administração pela CVM.....	05
Quadro 02- Empresas integrantes do <i>Raking Merco</i> 2014.....	28
Quadro 03- Ponderação dos componentes	29
Quadro 04 – Composição das áreas do Merco.....	31

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

FDC - Fundação Dom Cabral

FGV – Fundação Getúlio Vargas

Merco – Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

ONG'S – Organizações não Governamentais

PHD - Philosophiæ Doctor

X² - Qui-Quadrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 ASPECTOS CARACTERIZADORES DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	15
2.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL	18
2.3 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 RANKING MERCOSUL.....	28
3.2.1 Composição do <i>Ranking</i> Merco Definitivo	31
3.3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS FORMATIVAS E PROFISSIONAIS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	32
3.4 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
5 CONCLUSÕES	40
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a descrição inicial dos conceitos de Reputação Corporativa e Conselho de Administração, bem como a relevância do Conselho de Administração dentro das organizações. Inicialmente, apresenta-se o problema de pesquisa e a contextualização do mesmo. Em seguida, são descritos os objetivos, a justificativa e a estruturação da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de mercados globalizados e sobrecarregados de ofertas, a transparência das organizações com seus *stakeholders* tende a ter um papel primordial para o sucesso das organizações. A gestão da reputação corporativa torna-se primordial. Fombrun (1996), Caruana e Chicorp, (2000) conceituam a reputação corporativa como as características que atraem seus admiradores às empresas. Para Wartick (2002), a reputação refere-se ao constructo das ações históricas das empresas.

A reputação das organizações pode ser construída sob diversos aspectos, como por exemplo, as ações com a sociedade, a responsabilidade ambiental, a qualidade dos produtos e a transparência de sua gestão. Assim, a maneira como uma organização demonstra a legalidade e controle das suas atitudes reflete no mercado consumidor e mitiga impactos negativos no mercado as companhias detêm um grupo de pessoas com funções de intermediar interesses nas organizações, compondo o conselho de Administração. Para Hermalin e Weisbach (2003), os Conselhos de Administração existem por motivos de intermediação dos conflitos nas empresas. Holtz e Neto (2014) completam que no Brasil os conselhos de Administração possuem caráter deliberativo.

A fim de garantir que a organização não desvie seus interesses amplos para partes minoritárias internas, os conselheiros controlam periodicamente as ações da direção, aprovando-as ou não.

Devido à necessidade de controle nas organizações, é que monitorar as ações torna-se primordial e contínuo, a fim de evitar que os planos das organizações não sejam alcançados. Considerando esta necessidade de manter a organização em seus objetivos e com uma reputação aceita pelo mercado, o presente estudo tem

como problema de pesquisa a seguinte pergunta: **Qual a relação entre as características formativas do Conselho de Administração e o ranking de Reputação Corporativa de empresas brasileiras?** O estudo possibilitará entender a efetividade da formação do conselho de administração por membros com características memoráveis em formação, considerando aspectos demográficos, de formação acadêmica e de mercado.

1.2 OBJETIVOS

Esta seção contém a descrição do objetivo geral. Oliveira (2010) menciona que o objetivo geral contém a totalidade do problema, e busca descrever a clareza e evitar distorções na compreensão do que se pretende pesquisar.

Na sequência, encontram-se descritos os objetivos específicos da pesquisa. Oliveira (2010) descreve que estes irão compor o objetivo geral, e devem ser iniciados no verbo infinitivo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa consiste em analisar a relação entre as características de formação acadêmica e profissional dos membros do Conselho de Administração e o ranking de Reputação Corporativa de empresas brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar empresas brasileiras participantes de ranking de reputação corporativa;
- Identificar características de formação acadêmica e profissional de membros do Conselho de Administração, para uma amostra de empresas brasileiras;
- e
- Analisar a relação entre as características de formação acadêmica e profissional levantadas dos membros do Conselho de Administração, e o

ranking de Reputação Corporativa para uma amostra de empresas brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As empresas dependem da aprovação do mercado para dar continuidade a seus produtos e serviços e permanecerem à disposição dos consumidores. Luca, Góis e Maia (2014) mencionam que as empresas ao alcançarem o sucesso econômico, precisam demonstrar que além de preocuparem-se com suas estratégias financeiras, preocupem-se com o bem-estar da sociedade e seus *stakeholders*.

A reputação Corporativa advém do conhecimento que os consumidores têm da organização, e o quanto estas ações influenciaram positivamente em questões econômicas e sociais (AMANN, 2010). Fombrum e Shanley (1990) descrevem que os *stakeholders* emitem julgamentos a partir das ações das organizações, estratificando-as de acordo com o ramo de suas atividades.

Klann e Beuren (2011) citam que atualmente a transparência das empresas tomou um papel de grande importância na conquista do mercado. Deste modo, as organizações, voluntariamente, publicam seus indicadores a fim de atingir seus consumidores, acionistas e empregados. Contudo, ser percebido pelo mercado requerer controle por órgãos e pessoas que não estejam envolvidas diretamente nas ações da empresa. É nesse contexto que surge a importância do Conselho de Administração e a relação que as ações de Conselho têm sobre o desempenho da companhia

Monks e Minow (2001) citam o Conselho de Administração como um conjunto de pessoas primordial a instaurar a governança corporativa como ferramenta de gestão e transparência nas organizações. Volpini, Bernardes e Patrus (2013), completam mencionando que o Conselho de Administração é responsável pela importante tarefa de interação entre a empresa e seus *stakeholders*, esta é a relação que poderá gerar riqueza para as organizações e manter a empresa no mercado.

O Conselho de Administração possui características de composição e formação (MARTINS e RODRIGUES, 2005). Segundo Kesner *et al.* (1986), (Zahra

e Pearce II (1989), estas características são descritas em formação dos conselheiros e a experiência que estes possuem. Mediante a importância do Conselho na relação do desenvolvimento da reputação das organizações, é dada a relevância deste estudo em buscar compreender se há relação entre as características formativas dos conselheiros com a reputação da organização. Desta forma, podem-se impulsionar as organizações a comporem seus Conselhos como ferramenta estratégica.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A monografia está dividida em 05 (cinco) capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, iniciando com uma primária contextualização do assunto da pesquisa. Na sequência, é descrito o problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos, complementado pela justificativa da relevância do tema pesquisado.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica do assunto, a descrição e uma breve discussão sobre os tópicos dos aspectos caracterizadores da reputação corporativa, a composição e as atribuições do conselho de administração.

O terceiro capítulo contém a metodologia da pesquisa, bem como sua caracterização e enquadramento metodológico. São descritos os procedimentos para mapear as características dos integrantes da amostra e uma breve descrição da composição do *ranking* Mero.

O quarto capítulo descreve e analisa os resultados obtidos na pesquisa, são evidenciadas as frequências obtidas nas respostas bem como a sua análise utilizando o teste Qui-Quadrado.

O quinto e último capítulo possui as conclusões obtidas pelo pesquisador a partir dos dados analisados, também produz algumas sugestões para futuros estudos visto que a interação com o assunto estudado permite entender a necessidade de novas pesquisas complementares.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo descreve a revisão teórica do assunto, e está dividido em três subseções, objetivando brevemente conceituar o que é a reputação corporativa e a forma como se desenvolve o Conselho de Administração, em sua composição e suas atribuições.

2.1 ASPECTOS CARACTERIZADORES DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

A maneira como uma empresa é reconhecida diante do mercado consumidor é fruto das estratégias e da postura que adota. Devido à globalização dos negócios, a forma como a organização é identificada por seus *stakeholders* torna-se extremamente importante para o sucesso no seu posicionamento estratégico. Barney (1991), Cantwell, (2005) e Peteraf (1993) aludem a vantagem competitiva por meio da utilização dos recursos internos. Esta abordagem compreende a complexidade das empresas em competir por seus atributos percebidos, elevando e gerando valor aos seus produtos e serviços.

Em consonância com a abordagem de recursos, a vantagem competitiva não considera unicamente a dependência de tecnologias e inovações em produtos tangíveis, mas recursos intangíveis intrínsecos e extrínsecos que são percebidos pelos consumidores. O posicionamento de mercado reflete em suma esta postura empresarial como o objetivo das empresas em comunicar suas ações mercadológicas, o que relaciona a imagem e reputação corporativa.

Hatch & Schultz (1997) abordam a correlação existente entre imagem e reputação, e descrevem que na imagem corporativa é possível observar a intenção da empresa quanto executa a sua tomada de decisões. A imagem é reflexo do que fora percebido pelo público quanto à postura adotada pela empresa em diferentes contextos qual esteve atuante, isso considerando ações de responsabilidade social e organizacional.

Desta forma, o indivíduo associa-se com o grupo a qual este pertence, passando a identificar-se com a organização como consequência gerada pela imagem corporativa. Quando a empresa comunica sua forma de contribuir socialmente, determinados grupos sociais tendem a realizar as associações

cognitivas com suas crenças percebidas no mundo organizacional. Este conceito converge com o descrito por Ashforth & Mael (1989), quanto à estratificação social por meio da identificação dos indivíduos a grupos com interesses semelhantes, da mesma forma identificam-se com empresas que adotam posturas com objetivos semelhantes.

Caso o mercado consumidor reconheça e identifique seus fatores pessoais correlacionados a postura adotada pela empresa, isso contribui positiva ou negativamente para reputação corporativa. Contudo, as empresas possuem um mercado dentro delas, um mercado que se torna efetivo na divulgação da reputação corporativa e compõem o grupo chamado de *skatakeholders*.

Segundo Kotler (2006), o reconhecimento do mercado interno quanto à identidade da empresa é guiado pelos objetivos do *endomarketing*. A forma com que o marketing interno trabalha o conhecimento do seu público inferindo-o a identidade da organização converge com os objetivos da reputação corporativa. Portanto, a identidade empresarial é um fator constituinte da reputação corporativa, uma vez, que esta percepção dos interessados tanto internamente como no meio externo reflete no modo como a organização é vista e associada no mercado.

Entretanto, as definições abordadas sobre reputação corporativa delongam-se para encontrar os pontos de convergência entre si, e faz-se necessário conhece-las a fim de levantar pontos de paridade entre os conceitos que foram formados. Desta forma, outra definição de reputação corporativa é descrita por Dowling (2001), na mensuração de que os valores gerados por uma empresa formam um constructo entre os interessados nas atividades da organização.

Esta relação entre os valores gerados pelas empresas e a percepção dos interessados, configura a semelhança com o conceito de identidade. Contudo, esta abordagem de construção da reputação organizacional somente considera os valores que são consequências do desempenho da organização, estabelecendo a reputação da empresa de acordo com os resultados das ações que geram riqueza em valores, (ARGENTI e FORMAN, 2002).

Quando a empresa toma atitudes ou traça planos de ação que não produzem efeitos positivos e não geram valores para a organização, consequentemente não serão percebidos pelo seu público e desta forma não

ocorre identificação do seu público. Da mesma forma, se a empresa gerar valores contrários aos esperados pelo seu público, estes demonstram a desconstrução positiva da reputação da empresa. Contudo, há abordagens da imagem corporativa como o proposto por Argenti e Forman (2002), que descrevem a associação entre fatores como a imagem, a marca e o próprio nome como responsáveis pela construção da reputação.

Nesta percepção, a associação dos interessados na empresa é coligada a maneira como a empresa posiciona-se visualmente. Portanto, a organização investe na construção de sua vantagem competitiva proporcionada pela reputação corporativa por meio de atributos intangíveis visuais. Inúmeras organizações já se posicionam desta maneira utilizando a força de uma reputação pré-estabelecida, (ARGENTI e FORMAN, 2002). *A priori*, a organização torna sua marca visível no mercado e procura estabelecer relação com seu público para futuramente ser identificada facilmente. Nesta construção de reputação corporativa a organização canaliza seus esforços, a fortalecer a assimilação da marca com efeitos visuais apoiados pela verbalização da imagem que transmite.

Nada obstante, Fombrun (1996) e Machado Filho (2006) definem a reputação corporativa como a reação dos *stakeholders*. Desta forma, a reputação não é formada a partir de recursos e imagem projetada da empresa, mas da reação ao conjunto de variáveis diretivas que englobam a administração, causas com que a organização se envolve, políticas explícitas, entre outros fatores.

É válido ressaltar que a percepção interna nesta abordagem continua compondo um fator importante de propagação da reputação da empresa. Neste caso, trata-se a percepção do público interno de acordo com a reação provocada pelas atitudes da empresa. Portanto, as organizações tendem a formar sua reputação a partir de suas ações notáveis, aquelas as quais tornam-se distintivas em um processo metódico construtivo entre público de interesse e organização.

Advém desta visão a divulgação expressiva das ações socioambientais e que promovem o bem comum, o desenvolvimento de setores para realizar a gestão destas ações das empresas. A sociedade julga a conduta empresarial e sintetiza suas atitudes em promoção ao bem-estar e minimização dos problemas sociais.

Todavia, devida à ampla conceituação de reputação corporativa, Gotsi e Wilson (2001), posicionam-se a identificar convergências nas teorias supracitadas a fim de distinguir imagem de reputação tornando-as complementares quando descrevem quanto aos fatores que aproximam as teorias. Desta forma os pontos mencionados pelos autores foram: (1) O conceito de reputação é dinâmico e constrói-se com o tempo em que a empresa atua; (2) Reputação e imagem são correlacionadas e dependentes, sendo respectivamente, a primeira depende da segunda para ser construída. Ainda assim, depois de firmada a primeira consegue direcionar a segunda. E da mesma forma a imagem é percebida de maneira diferenciada em cada *stakeholder*.

De forma conclusiva, Schwaiger (2004), Chun (2005) e Helm (2005), aduzem pontos de percepção que levam a compreensão da reputação corporativa como níveis. Respectivamente, são destacadas ações subsequentes de sucesso, tanto financeiras como de estratégias, que levam a empresa a posicionar suas atitudes no mercado. A integridade e transparência também somam seus atributos na construção da reputação corporativa, inclusive o valor com que a marca toma com o tempo em que vai se desenvolvendo no mercado.

Conforme mencionado, a empresa vai construindo um conceito guiado por suas decisões, as causas que apoiam; seu posicionamento frente os contextos sociais e demais fatores socioambientais. Este conceito agrega atributos e com isso desenvolve um conhecimento no mercado denominando-se reputação corporativa.

2.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O conselho de Administração é um agrupamento de pessoas, dedicados a garantir as boas práticas de gestão, deliberativo e colegiado a decisões da empresa em conjunto com a diretoria. Gomes, Neto e Martins (2006) descrevem que o Conselho de Administração deverá em sua função de controle, manter a diversidade de perfis e conhecimentos dentro das organizações. Diante da necessidade de acompanhar as atividades estratégicas das empresas, é composto o conselho de administração das empresas. A aprovação das ações tomada pela

empresa por parte do conselho de administração busca a transparência e conformidade.

O manual de composição do conselho de Administração (2010), descrito pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria Executiva, determina que todas as companhias abertas de capital autorizado e economia mista devem possuir um conselho de administração sob a regência de um estatuto contendo atribuições, estrutura e funcionamento. Determina-se que três membros devem ser eleitos por assembleia geral e pela mesma, podem ser destituídos.

Os membros são legíveis ainda sob as condições em que sejam naturais e residentes no país e acionistas da empresa, quanto a formação e experiências mínimas devem estar estabelecidas no estatuto da companhia. Quanto aos impeditivos para compor o conselho de administração o Manual de Composição do Conselho de Administração (2010, p.15), recomenda que não sejam integrados ao grupo pessoas que:

- i) tenham causado prejuízo à companhia ou que lhe forem devedoras; ii) detenham participação societária ou integrem sociedades em mora com a empresa; e iii) sejam sócias, cônjuges, companheiro ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de membro da administração da empresa estatal.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2006) não determina qual o número ideal de conselheiros a integrarem o conselho de administração da empresa, porém, indica que os mesmos devem exercer sua função de fiscalização para conformidade. Dutra e Saito (2002) *apud* Valadares e Leal (2000), descrevem ainda sobre a postura do conselho de administração no Brasil, mencionando a independência do conselho para suprimir essa força dos sócios majoritários nas decisões da organização.

Na composição do Conselho, os estudos de Rosenstein e Wyatt (1990) e Weisbach (1988), apontam a importância da ponderação na formação do grupo de apoio a administração. Torna-se relevante que o conselho não seja formado em grande parte pelos diretores, renovando o conhecimento e as técnicas por parte de externos, e também não torne o conselho em preponderância externo para não estimular a administração ao comportamento avessa à cultura empresarial.

As deliberações do Conselho precisam ser ponderadas, a interdependência destas podem desviar os interesses do conselho e prejudicar o caráter construído pela empresa. Em contrapartida o Conselho não pode se tornar dependente e subordinado a diretoria, esta subordinação descaracteriza a função do conselho em fiscalizar e analisar para aprovar ou não as ações da diretoria.

Da mesma forma, preencher o grupo com pessoas externas pode fragilizar as decisões, pessoas externas trazem consigo uma visão diferente do vivenciado pela diretoria e também a renovação do conhecimento, contudo, o conselho composto em sua maior parte por externos pode iniciar a similaridade das deliberações. Neste caso, o grupo começa a copiar ações em outras empresas e aplica-las de forma genérica não atendendo a realidade da empresa.

Em contrapartida, se a empresa preencher o Conselho com integrantes internos a visão do grupo não será amplificada, ficando limitada ao conhecimento já existente e desconsiderando a renovação da visão corporativa. Portanto, não existe a renovação do conhecimento limitando as estratégias da empresa e com o tempo podendo tornar as estratégias ineficazes. Fama e Jensen (1983), aduzem que conselhos predominantemente compostos por externos adquire uma independência nas suas atividades de fiscalização.

Esta ideia é reforçada pelo estudo de Dutra e Saito (2002) *apud* Mônaco (2000), que em sua pesquisa no Brasil, demonstrou que os conselhos formados predominantemente por externos mantem um alto potencial de independência, citando ainda que esta característica necessita ser mensurada a fim de impedir que ocorram conflitos por interesses favoráveis ou contrários a diretoria. Bhagat e Black (2001) mensuraram negativamente a independência do conselho relacionada ao desempenho da organização no mercado.

Andrade *et al.* (2009) *apud* Silveira, Barros e Famá (2003), descrevem o identificado em seu estudo quanto à valorização de mercado que as empresas recebem quando colocam distintivamente seus cargos de diretores e conselho de administração. Assim sendo, as empresas podem definir requisitos para membros dos seus conselhos de administração, e determinar se os mesmos devem ser ocupantes de cargos internos ou externos a organização. Os requisitos a serem definidos variam de acordo com o tipo de companhia, pode-se delimitar quanto à

escolaridade vivência de mercado, resultados em outras companhias, especialidade de área para atuar e inclusive a idade dos conselheiros.

O determinante principal para a escolha dos integrantes do Conselho de Administração pode estar relacionado à experiência que o conselheiro já adquiriu, assim como a vivência de mercado frente às dificuldades mercadológicas ponderadas aos resultados que a companhia obteve sob sua influência.

Os estudos de Rosenstein e Wyatt (1990) e Weisbach (1988), Dutra e Saito (2002) *apud* Mônico (2000), Andrade *et al.* (2009) *apud* Silveira, Barros e Famá (2003) não correlacionaram aspectos demográficos, de formação e vivência de mercado dos conselheiros influenciam de alguma forma o desempenho das organizações. Todavia, os estudos inferem que a composição do grupo contribui assertivamente e influencia diretamente no desempenho da organização e em questões de governança corporativa, atualmente, valorizadas pelo mercado como instrumento de gestão na transparência das ações que as empresas adotam quando possui membros externos a administração da empresa.

2.3 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A busca por melhores práticas e intermediação nos conflitos de agência, o Conselho de Administração assume o caráter de órgão fiscalizador em busca dos interesses da companhia e seus acionistas. Esta responsabilidade inerente ao conselho advém da premissa que este deverá proteger o patrimônio da organização, a fim de maximizar o retorno financeiro esperado. Dutra e Saito (2002) descrevem o Conselho de Administração como um órgão presente em empresas de capital aberto e colocado pelos acionistas, citando ainda as deliberações concernentes ao conselho e descritas no art. 142 das sociedades Anônimas.

Diante desta função, o conselho tem por objetivo manter as decisões dos diretores a favor da organização, reprimindo excessos e fiscalizando ações de caráter não conforme. Em empresas cujo uma pequena parcela dos acionistas detém a maioria das ações, o conselho de administração exerce esta função de forma enfática. Por conseguinte, o conselho integra, como mencionado, uma

ferramenta de conformidade para instaurar em uma organização as métricas estabelecidas na governança corporativa. Com o mercado sobrecarregado de ofertas, instaurar estas boas práticas contribui para o crescimento da credibilidade das ações da empresa.

Compreende o dever do conselho, conhecer os objetivos da empresa, os valores, missão e visão, estando alinhado aos objetivos propostos para crescimento da companhia. Gomes, Neto e Martins (2006), descrevem que o conselho age nos conflitos presentes na administração da empresa para colocá-los sempre em consonância com os interesses da empresa. Neste caso, é de responsabilidade do conselho fiscalizar os demais *stakeholders*, clientes, fornecedores e os empregados. Além destas, cabe ainda aprovar um código de conduta e administrar o relacionamento com os auditores independentes.

Como princípios a serem cumpridos pelo conselho, estabelecem os objetivos de transparência, conformidade e direcionamento de interesses, compondo o mecanismo central de relação e confiança entre acionistas, organização e seus públicos.

Os três princípios mencionados, estabelecem respectivamente, que a organização cumpre seu papel social de gerador de riqueza compartilhada. A transparência define a forma como os negócios da empresa se comportam, as ações que não ferem o ser social, e são demonstradas integralmente da maneira que ocorrem, cumprindo leis, estatutos, diretrizes, e respeitando os valores compartilhados. Todos estes atributos na busca de interesses e objetivos compartilhados, não por benefício a extratos sociais, mas pela sociedade como um todo (MARTINS; RODRIGUES, 2005).

Considerando a sociedade como grupo componente dos interesses da organização, coloca-se o conselho como agente minimizador das forças que geram conflito entre agências, quais desestabilizam a confiança entre escopo diretivo e *stakeholders* quando administrado dissidentemente.

Assim, o Conselho se estabelece como fator regulador social, colocando os interesses corporativos a preocupação e o cuidado com as diretrizes sociais, que condenam práticas abusivas e duvidosas. Os Conselheiros ao intervirem nas decisões da direção da companhia, minimizam a sobrecarga da tomada de decisões, isso porque divide a responsabilidade não expondo unicamente seus

diretores, mas, o grupo como um todo. Se a companhia não vai bem por ações impensadas, o conselho tem parte de colaboração na aprovação das estratégias e suas consequências.

É primordial que o Conselho entenda sua função não como precificada, mas como a missão de colocar a organização nos padrões de conformidade e legalidade, mais uma vez, entendendo que este é o principal objeto social da organização. Quando as organizações utilizam este grupo somente como agente financeiro, desestabilizam a função reguladora do conselho, neste caso, entre as partes e os seus interesses. O objetivo central do grupo não é monitorar caixa, e sim controlar ações e estratégias, sejam estas de contenção ou avanço de mercado, (AMANN, 2010).

Rossoni e Silva (2010) alertam para que as empresas não detenham seus conselheiros como figuras de personificação de controle inexistente, mas, que desenvolvam o caráter de controle sob as estratégias da organização. Considerando as funções e o papel do Conselho de Administração, supracitados, Miller-Milensen (2003), descreve um modelo teórico qual caracteriza o conselho de administração como o comportamento responsável por monitorar o ambiente, estabelecer relacionamento com o contexto externo e a conformidade das ações. A vista disso, a função do conselho está direcionada a monitorar as ações do ambiente, como o crescimento do mercado, comportamento social nos hábitos de compra do mercado consumidor, mudanças no ambiente político legal e alternâncias econômicas no mercado.

O relacionamento com o contexto externo está condicionado ao monitoramento das variáveis e seu comportamento no mercado. Para tanto, a empresa estabelece o relacionamento com as variáveis que são monitoradas a fim de conhecer as oscilações e seus impactos. Neste caso, as organizações definem planos de avanço para oportunidades e defesa para as ameaças percebidas. A conformidade das ações reflete que todas as ações concebidas no monitoramento e relacionamento com o contexto externo, sejam conformes com os padrões éticos e aceitáveis no mercado.

Logo, concernente a estes aspectos determinados, devem estar alinhados a missão, visão e aos valores concebidos pela companhia. Todo direcionamento

estratégico deve alinhar-se a cultura organizacional, não descaracterizando o caráter da organização como ente social. Como tarefa, o Conselho de Administração recebe a função de deliberar quanto à remuneração dos altos executivos, para evitar benefícios direcionados pelos interesses pessoais, do escopo diretório das organizações, (AMANN, 2010).

É necessário que o conselho de Administração estabeleça de forma convicta as ações de conformidade dentro da organização qual compõem, determinando sua função como agente regulador interno em preparo da empresa para atuar com diligência e transparência nas ações com o mercado e a sociedade em que se relaciona.

Carlsson (2001) descreve a gestão corporativa, neste modelo, integrando-se ao conselho de administração com a função reguladora de interesses dos *stakeholders*. Apesar disso, no Brasil a concentração de propriedade de ações em poucos acionistas fortifica a ação do conselho como regulador dos conflitos de agência, impedindo que os interesses isolados impeçam os objetivos da organização de se concretizarem da forma mais assertiva possível.

É importante que o Conselho possa se posicionar politicamente a favor de interesses isolados, contudo, é despargida esta função e não reconhecida eticamente perante os interesses sociais e organizacionais. É nesse preceito que os *stakeholders* exercem a sua função conjunta em amparar o conselho de administração, a manter sua função direcionada aos interesses da companhia.

Algumas teorias descritas buscam direcionar a função do conselho de acordo com a que exercem e são concebidas em alinhar os interesses dos relacionados nas ações da organização. Jensen e Meckling (1976) concretizam a teoria da agencia em reprimir os interesses diferentes das partes. Neste caso, a busca não é por intimidar alguma das partes, mas, alinhar as ações que não estão a favor da companhia. Williamson (1975) descreve a teoria da firma garantindo boas operações e a integridade das decisões corporativas. Nesta teoria o custo do controle se torna relativamente baixo.

Donaldson e Davis (1991), contrapondo as teorias anteriores, definem que o caráter do conselho é assumido pelos gestores e movido por interesses desafiadores de gestão, e voltados a alcançar a satisfação pelas suas ações bem-

sucedidas. A Teoria do Desempenho descrita por Hamilton (1994) coloca a satisfação do gestor em obter um cargo de destaque no conselho, o qual contribui para que sua função seja controladora.

Sendo assim, a função do conselho está condicionada a impor seu comportamento controlador, fiscalizador e aprovador das ações da empresa, impedindo que os planos da companhia tomem caminhos diferentes do proposto, reduzindo assim os impactos provocados pelas ações que objetivam os benefícios mútuos e mantendo o controle para o sucesso da organização.

Independente do modelo de atuação do conselho seus objetivos devem ser garantir o sucesso da empresa frente às adversidades conflitantes com a realidade que a organização vivencia, e garantir primor dos interesses de seus *stakeholders*. O quadro 01 sintetiza as recomendações a composição, função e mandato do Conselho de Administração, descritas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Quadro 01 – Recomendações ao conselho de administração pela CVM

Função, Composição e Mandato do Conselho de Administração

O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

Funcionamento e Comitês do Conselho de Administração

O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor sobre comitês especializados para analisar certas questões em profundidade, notadamente relacionamento com o auditor e operações entre partes relacionadas. O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Os conselheiros devem receber os materiais para suas reuniões com antecedência compatível com o grau de complexidade da matéria.

Participação de Preferencialistas no Conselho de Administração

A companhia deve permitir imediatamente que os acionistas detentores de ações preferenciais

elejam um membro do conselho de administração, por indicação e escolha próprias.

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Diretoria

Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal), devem ser exercidos por pessoas diferentes.

Fonte: Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, 2002.

As recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) quanto as atribuições do conselho, consolidam a estrutura do Conselho de Administração como órgão de proteção a pessoa jurídica qual representa a organização, interpondo os conflitos de agencia entre os *stakeholders* para continuidade dos negócios e crescimento da empresa. Vale ressaltar que a mesma enfatiza a necessidade de separar o Conselho de Administração e suas atribuições dos demais responsáveis pela gestão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa se refere ao delineamento de todos os aspectos que irão conduzir a pesquisa e o pesquisador ao objetivo. Minayo (2007) descreve que a metodologia norteia a apresentação adequada do delineamento da pesquisa, as técnicas, os instrumentos a serem utilizados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é de caráter empírico-analítico, com dados publicados para consulta pública. Quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo é Explicativo e Descritivo. Gil (1991) menciona que o Estudo Explicativo visa maior familiaridade com o problema, e coloca principalmente em foco o estudo bibliográfico. Da mesma forma o estudo Descritivo visa descrever o fenômeno entre variáveis.

Os conhecimentos sobre o problema de pesquisa aqui descrito, ainda não são amplamente explanados, principalmente, no que caracteriza os aspectos formativos dos conselheiros e na sua relação com a reputação das companhias. Quanto à abordagem do problema, o estudo é quantitativo, utiliza ferramentas estatísticas para comparação do sucesso das 25 primeiras empresas mais bem ranqueadas em reputação corporativa do ano de 2014, e sua relação com as características formativas do Conselho de Administração. Quanto aos procedimentos técnicos à pesquisa é bibliográfica. Gil (1991) menciona que este tipo de estudo é elaborado a partir de material já publicado, principalmente material publicado na internet.

Os dados das empresas melhores ranqueadas em reputação corporativa brasileiras foram obtidos a partir do disponível no site *Merco – Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*, disponibilizados em maio de 2014. As 25 empresas citadas como referência em reputação corporativa, encontram-se descritas no Quadro 02.

Quadro 02- Empresas integrantes do *Ranking Merco* 2014

1	NATURA	14	GRUPO BOTICÁRIO
2	ITAÚ UNIBANCO	15	JOHNSON & JOHNSON
3	AMBEV	16	BANCO DO BRASIL
4	NESTLÉ	17	MICROSOFT
5	GOOGLE	18	EMBRAER
6	VALE	19	VOLKSWAGEM
7	PETROBRÁS	20	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN
8	BRADERCO	21	FIAT
9	GERDAU	22	P&G
10	COCA COLA	23	GRUPO PÃO DE AÇUCAR
11	UNILEVER	24	HONDA
12	APPLE	25	ODEBRECHT
13	VOTORANTIM		

Fonte: *Ranking Merco*, 2014.

A amostra foi composta pelas 25 primeiras empresas colocadas no *ranking* de reputação corporativa em 2014, sendo Natura, Itaú Unibanco, Ambev, Nestlé, Google, Vale, Petrobrás, Bradesco, Gerdau, Coca-Cola, Unilever, Apple, Votorantim, Grupo Boticário, Johnson & Johnson, Banco do Brasil, Microsoft, Embraer, Volkswagen, Hospital Albert Einstein, Fiat, P&G, Grupo Pão de Açúcar, Honda e Odebrecht.

Ressalta-se que está sendo utilizado o ranking de 2014, porque após este ano a *Merco* não atualizou ou deixou disponível para o público em geral rankings para 2015 e 2016.

Devido a Inacessibilidade e fidedignidade dos dados as empresas Nestlé, Google, Unilever, Apple, Johnson & Johnson, Banco do Brasil, Volkswagen, Fiat, P&G e Honda, foram excluídas dos resultados do estudo aqui apresentado.

3.2 RANKING MERCO

O Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (*Merco*), é uma ferramenta *multistakeholder* baseada em cinco avaliações e doze fontes de informação. São elaborados seis *rankings* *Merco* Empresas, *Merco* Líderes, *Merco* Responsabilidade e Governo Corporativo, *Merco* Talento, *Merco* Consumo e MRS (*MERCO*,2016).

A Fundação Dom Cabral (FDC) em boletim informativo declarou que o Merco é um instrumento de avaliação da reputação empresarial existente desde o ano 2000 e tornou-se um dos monitores de referência no mundo (FDC, 2014).

A descrição disposta no site da Merco, declara que este é o primeiro *ranking* do mundo que tem suas etapas auditadas, independentemente pela KPMG, e possui endosso do Instituto Análise e Investigação. Todos os dados divulgados pela Merco e suas etapas são de consulta pública.

A metodologia contém avaliações em cinco níveis distribuídos em comitês de direção, analistas financeiros, ONG'S, sindicatos, associações de consumidores, jornalistas de informações econômicas, professores da área de negócios, Gerentes de mídias sociais influentes, Merco consumo, Merco pessoas e Avaliação de méritos (MERCO, 2014). As composições de cada avaliação bem como o percentual correspondente encontram-se descritos no Quadro 03.

Quadro 03- Ponderação dos componentes

PONDERAÇÃO	%
RANKING DOS DIRETORES	45%
ANALISTAS FINANCEIROS	10%
SINDICATOS	5%
ASSOCIAÇÕES DE CONSUMIDORES	5%
ONG'S	5%
JORNALISTAS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICA	10%
PROFESSORES DE ECONOMIA E EMPRESA	5%
TRACKING MERCO	10%
AVALIAÇÃO DIRETA	6%

Fonte: MERCO, 2014.

Segundo documento disponibilizado pelo Monitor (MERCO, 2014) a metodologia para compor o *ranking* Merco segue rigorosas etapas. A avaliação inicia no conhecimento sobre a reputação das organizações brasileiras, a partir da opinião registrada em questionários direcionados a renomados diretores. Os gestores respondentes são designados por empresas que foram escolhidas com base em critérios, como faturamento acima de 40 milhões de dólares e com referências econômicas no país.

Os diretores podem citar dez empresas que considerem destaques no país, no mesmo questionário é solicitado que mencionem os motivos que levou a notoriedade da empresa citada, tanto as demais empresas como a sua própria.

São consideradas, ainda, opiniões emitidas por diretores de universidades para compor esta etapa.

Depois de respondidos, os questionários são devolvidos eletronicamente e recebidos para avaliação a fim de evitar duplicidades nas interpretações e distorcer os resultados. Com a pontuação calculada provisoriamente, é lançado um ranking inicial contendo as 83 empresas que atingiram a pontuação mínima, estas passarão para a avaliação de especialistas e direta.

As avaliações dos especialistas são dispostas em 6 grupos: Analistas Financeiros, Associações de consumidores, ONG'S, Jornalistas e professores de economia e negócios. Nesta etapa são utilizados questionários que avaliam em pontos de 0 a 100 cada uma das empresas do *ranking* provisório.

No Quadro 04 descreve as dimensões abordadas em cada área.

Quadro 04 – Composição das áreas do Merco

GRUPO	DIMENSÃO DO MERCADO	VARIÁVEL DE AVALIAÇÃO
Analistas Financeiros	Resultados Econômico - Financeiros	-Resultados econômico-financeiros; -Solvência; -Qualidade da informação Econômica.
ONG'S	Ética e Responsabilidade Corporativa	-Compromisso com a comunidade; -Responsabilidade social e ambiental;
Associações de Consumidores	Qualidade da oferta Comercial	-Qualidade do produto e serviço; -Respeito com os direitos dos consumidores.
Sindicatos	Reputação Interna	-Qualidade Laboral.
Jornalistas Econômicos	Ética e Responsabilidade Corporativa	-Transparência informativa; -Acessibilidade; Eficiência na gestão da comunicação corporativa.
Professores de Economia e Empresas	Direção e Gestão	-Qualidade da Gestão empresarial; -Inovação; -Estratégia Competitiva

Fonte: MERCADO, 2014.

Ocorrida à validação das informações é montado o ranking contendo a pontuação de 0 a 100 para cada empresa. Após esta etapa a empresa passará para a avaliação direta, esta também é direcionada por questionários. As empresas deverão responder questionários reflexivos sobre seus valores reputacionais e enviar documentos que comprovem a afirmação descrita nos questionários. Caso os documentos enviados sejam aprovados na validação, a empresa passa a fase de entrevista direta, via telefone, a pontuação desta fase ficará entre 0 a 100.

A próxima etapa contará com o *Merco Tracking* e procura avaliar as diferentes facetas da reputação corporativa, inclusive conectando esta opinião ao dispendido pelos consumidores, esta etapa contará pontos de 0 a 100 pontos, como as demais.

3.2.1 Composição do *Ranking Merco Definitivo*

Após a validação das etapas supracitadas, a etapa final descreve o percentual de cada uma das avaliações considerando que cada empresa deve no

mínimo compor 10 pontos, as que não alcançarem este mínimo serão eliminadas. A composição das avaliações encontra-se na Figura 01.

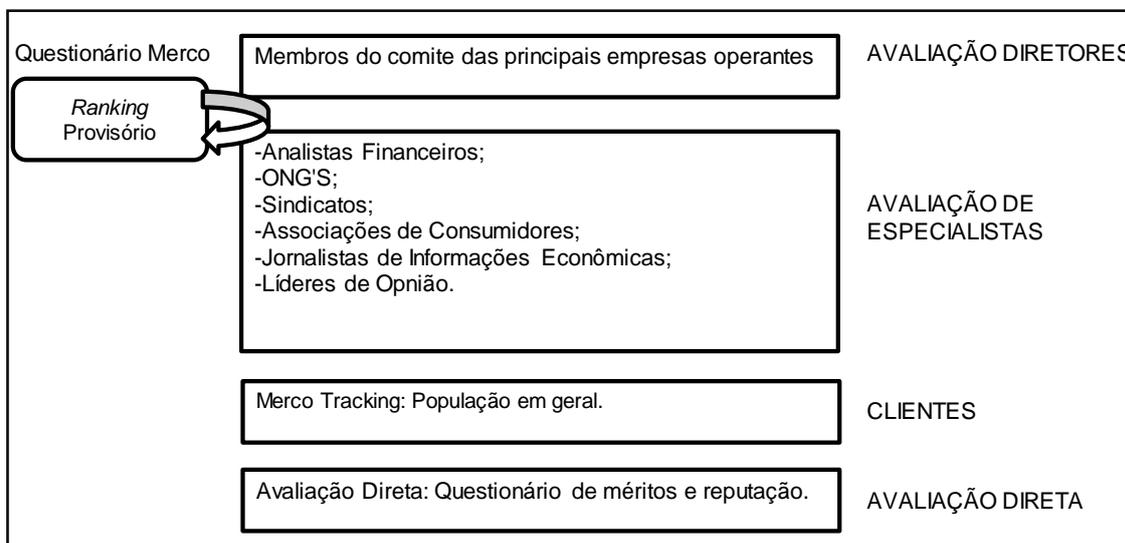


Figura 01 – Composição Mercado

Fonte: MERCOS, 2014.

São excluídas do *Ranking* final empresas que sua pontuação foi atingida apenas por seu próprio voto, em casos quais sejam necessários utiliza-se a ponderação para eliminar efeitos de votos corporativos em benefício da própria empresa. Após esta avaliação é composto o *Ranking* com as 100 empresas finais (MERCOS,2014).

3.3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS FORMATIVAS E PROFISSIONAIS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Desta forma, foram utilizadas fontes de consulta pública para mapear as características dos componentes do Conselho de Administração das 25 primeiras empresas do Ranking Merco. Consideraram-se como informações confiáveis os currículos dispostos nos sites das próprias companhias ranqueadas.

A análise final foi realizada em 8 (oito) empresas quais disponibilizavam a composição de seu conselho e o currículo de seus conselheiros na íntegra ou em

resumo. Para tabulação dos dados o pesquisador evidenciou características que contribuem na formação do profissional e sua capacidade de gestão e resultados.

As categorias para mapear as características dos conselheiros foram divididas em formação, considerando qual formação possui e os níveis em Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado e PHD, formação no Brasil e no exterior, experiência profissional em empresas nacionais, multinacionais, órgãos públicos e autarquias, cargos que ocupou nos níveis operacional, tático, estratégico, causas socioambientais e participação em outros conselhos.

3.4. PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para cada um dos níveis utilizados foram definidas notas, estipuladas pelo pesquisador, que consideraram a adequação ao cargo de conselheiro. Desta forma, foi possível obter a frequência das empresas em cada nível, contando a soma das quantidades. Ao final as empresas obtiveram suas frequências em cada quesito analisado, passando a próxima análise que contou o teste do Qui - Quadrado.

Para Fernandez (1999), Viali (2008) e Artes (2014) o teste Qui-Quadrado é utilizado em amostras para determinar a frequência de grupos amostrais e suas características, neste caso será feito a prova de aderência para comprovar se existem diferenças entre as categorias. É possível ainda estabelecer a dependência das variáveis quando cruzadas pelo teste estatístico proposto

Espera-se que após a aplicação da metodologia proposta as hipóteses possam ser comparadas para verificar se as mesmas são dependentes ou independentes. Artes (2014) infere ainda que o teste é primordial para observação da distância entre o esperado e o real, portanto, pode ser concebido em pesquisas quais busquem comprovar a observação ao comportamento real. O teste Qui-Quadrado foi realizado da seguinte forma: (1) Foram utilizados os dados compilados pela frequência, considerados os valores reais; (2) Foram calculadas as tabelas com valores esperados, o somatório das linhas multiplicado o somatório das colunas dividido pelo total; (3) Foi aplicado o teste Qui-Quadrado; (4) Calculou-se o grau de liberdade, total nas colunas subtraído 1 (um), total das linhas subtraído 1(um); (5) Buscou-se o valor de referência na tabela Qui-Quadrado,

coluna valor do grau de liberdade cruzado com o nível de segurança (margem de erro), 0,05; (6) Comparou-se o valor de referência com o do teste Qui-Quadrado.

A relevância da utilização do teste nesta pesquisa está condicionada a frequência com que determinadas características acontecem e influenciam no desempenho das organizações por meio dos integrantes do Conselho de Administração.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo encontram-se descritos e analisados os dados obtidos na pesquisa. Inicialmente são distribuídas as frequências para cada característica formativa dos conselheiros, em seguida é calculada a frequência com base na metodologia proposta pelo teste Qui-Quadrado. Na próxima etapa as frequências são analisadas em cada nível e comparadas com a hipótese inicial.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos dados coletados o pesquisador coletou as informações de 8 (oito) empresas quais compuseram a amostra. Os dados coletados nos currículos dos conselheiros foram tabulados e divididos em níveis de formação acadêmica e profissional, ressalta-se que dados demográficos como idade e gênero não foram considerados, visto que o objetivo do presente estudo é conhecer as características formativas.

Os resultados obtidos foram organizados pela frequência quais ocorreram e consideraram a formação dos conselheiros no curso quais foram graduados como, Administração, contabilidade, Economia, Engenharia, Direito e Outros, foram mencionados também os níveis de formação dos conselheiros sendo a Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado e PHD. Ademais, o pesquisador enfatizou as formações que ocorreram dentro e fora do país de origem, neste caso o Brasil, e as que ocorreram em universidades estrangeiras.

Procura-se evidenciar que quanto mais conhecimento o conselheiro adquire maior será a sua capacidade de atuar de forma efetiva na organização, inclusive mapeando e monitorando “*gaps*” encontrados na gestão. As experiências internacionais pontuaram de forma a explicitar que o conhecimento de outras culturas gera renovação do conhecimento e acrescenta outras visões sobre o mundo dos negócios.

O jornal o Globo em matéria online descreve “Agora, sete em cada dez clientes pedem experiência internacional ao procurar executivos de alto escalão ou membros do conselho; e, desses sete, cerca de metade começou recentemente a exigir vários anos de experiência em diversos países.” (O GLOBO, 2012).

Na experiência profissional foram enfatizados os níveis qual o conselheiro possui descrito em seu currículo, sendo operacional, tático e estratégico, considerou-se ainda o envolvimento com causas socioambientais, participação em outros conselhos, sócio ou/e fundador em outras organizações e pesquisa e educação.

As experiências foram pontuadas, também, de acordo com o porte das empresas sendo nacionais, binacionais e multinacionais, conforme mencionado no nível de formação, experiências estrangeiras podem contribuir para uma visão ampla e sistêmica além de renovar o conhecimento com práticas de outras culturas, é possível mencionar que as diferentes abordagens dentro das organizações em cada país, evidenciam a capacidade de observar comportamento diferentes em uma mesma situação.

Foram levantadas experiências em órgãos públicos e autarquias, como ONG'S, fundações beneficentes e projetos sociais, além de experiências em pesquisa e docências em instituições de outros países. Sabe-se que a pesquisa é o mecanismo constructo de conhecimento, portanto, a pesquisa contribui para disseminação de novas práticas, crescimento de teorias que reforçam a ética e responsabilidade e a busca por melhores produtos e serviços, conforme exposto, na Tabela 1.

Tabela 01 – Frequências dos dados amostrais

POSIÇÃO	EMPRESA	QT. CURSO	QT. NÍVEL	QT. NACIONALIDADE	QT. EX PROF.	QT. PORTE
1	NATURA	8	19	27	89	74
3	AMBEV	15	22	37	51	38
6	VALE	9	19	28	74	67
7	PETROBRÁS	9	22	31	77	84
8	BRDESCO	6	9	15	105	79
14	GRUPO BOTICÁRIO	11	19	30	55	46
18	EMBRAER	11	17	28	50	33
23	GRUPO PÃO DE AÇUCAR	10	21	31	99	77
	TOTAL	79	148	227	600	498

Fonte: o autor, 2017.

Legenda: QT - Quantidade

O teste Qui-Quadrado, *a priori*, procurou avaliar o nível de significância de cada variável com relação ao desempenho das organizações, o objetivo do cálculo estatístico foi avaliar as variáveis qualitativas de formação e experiência profissional a um nível de significância de X^2 : 0,05.

Valores compreendidos até X^2 : 0,05, demonstram uma frequência elevada nas empresas quais integraram a amostra, níveis acima deste valor demonstraram frequência reduzida. Para a frequência acima do estipulado foram analisados a partir de dados cruzados procurando conhecer qual a relação com os dados de maior frequência.

Na Tabela apresenta-se a descrição dos dados tratados pelo teste estatístico Qui-Quadrado, evidenciando a frequência observada no estudo.

Tabela 02 – Teste Qui-Quadrado variáveis isoladas

X^2	CURSO DE GRADUAÇÃO	NÍVEL DE FORMAÇÃO	LOCAL DA FORMAÇÃO	NÍVEL DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	PORTE DA EMPRESA
TESTE AUTOMÁTICO	0,17853	0,02889	0,00072	0,00000	0,00000
LIMITE	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Fonte: o autor, 2017.

Conforme demonstrado, apenas uma variável apresentou uma frequência menor quando isolada, o curso qual o conselheiro foi graduado. Portanto, percebe-se que os componentes dos conselhos de Administração das empresas integrantes da amostra possuem um desenvolvimento nas demais variáveis analisadas. Destaca-se a continuidade da formação para níveis de Especialização, Mestrado, Doutorado e PHD. Ademais, as experiências profissionais apresentaram uma alta frequência, considerando ainda a diversidade das empresas quais foram proporcionadoras das experiências, como empresas nacionais, binacionais, multinacionais, órgãos públicos e instituições de ensino.

Contudo, o estudo demonstrou que as características dos conselheiros agem em conjunto, sendo assim, é necessário que o conselheiro possua mais de uma característica em seu *hall*, desta forma, os dados que tiveram seus valores analisados por relação entre variáveis procuraram evidenciar qual a sua significância para atuação do conselheiro nas suas atividades. Na Tabela 3 demonstra-se esta correlação e sua força.

Tabela 03 – Teste Qui-Quadrado cruzado

	CURSO DE FORMAÇÃO X NÍVEL	CURSO DE FORMAÇÃO X PORTE DA EMPRESA	INTERNACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO X NÍVEL	NACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO X NÍVEL
TESTE X ²	0,248091	0,000213	0,006982	0,066276
GRAU DE LIBERDADE	8	9	10	10
ERRO	0,05	0,05	0,05	0,05
TABELA QUI.QUADRADO	15,5073	16,919	18,307	18,307

Fonte: o autor, 2017.

Observa-se que quando analisado o nível de significância entre o curso de graduação dos conselheiros e o nível da continuidade de seus estudos esta significância apresenta-se fora do limite estabelecido na tabela do teste Qui-Quadrado com um valor reduzido na relação entre as duas variáveis, em contrapartida o curso de formação do conselheiro apresentou maior significância quando associado ao porte das empresas quais compuseram a experiência profissional dos conselheiros.

A internacionalização dos níveis de formação acadêmica apresentou um elevado nível de significância, ainda se comparado à nacionalização destes níveis de formação apresentou-se sobressalente. Outra área de significância para o estudo foi a relação estabelecida entre a área de formação dos conselheiros com o envolvimento em causas socioambientais, conforme Tabela 4.

Tabela 04 - Teste Qui-Quadrado Áreas

	AREA DE NEGÓCIOS X CAUSAS SOCIOAMBIENTAIS	DEMAIS AREAS X CAUSAS SOCIOAMBIENTAIS
X ²	0,00262452	0,256358281
GRAU DE LIBERDADE	10	10
ERRO	0,05	0,05
TABELA QUI.QUADRADO	18,307	18,307

Fonte: o autor, 2017.

Esta relação foi evidenciada na pesquisa uma vez que as empresas procuram demonstrar sua relação com o ambiente quais estão inseridas, apoiando causas sociais e ambientais a fim de trazer a conhecimento de seus *stakeholders* a respeito de suas ideologias e cultura organizacional.

Na Tabela 5 demonstra-se outra relação observada na pesquisa entre o nível ocupado dentro da organização com o envolvimento em causas socioambientais, e o número de membros em outros conselhos com o porte das empresas quais tiveram suas experiências profissionais.

Tabela 05 - Teste Qui-Quadrado Áreas

	NÍVEL PROFISSIONAL X ENVOLVIMENTO	MEMBRO X PORTE
X ²	7,08535	0,000488961
GRAU DE LIBERDADE	9	10
ERRO	0,05	0,05
TABELA QUI.QUADRADO	16,919	18,307

Fonte: o autor, 2017.

Esta relação demonstrou-se elevada visto que quanto ao destacar níveis o envolvimento dos membros dos conselhos com causas socioambientais foi elevado, além de que a participação em outros conselhos obteve forte relação com o porte das empresas quais tiveram suas experiências profissionais.

5 CONCLUSÕES

Foram observadas relações evidenciadas no estudo quanto às formações e experiências profissionais dos componentes dos Conselhos de Administração. Conforme se pode destacar as empresas ranqueadas no Merco apresentaram frequências elevadas em questões como o nível de formação que seus conselheiros possuem, também quanto as experiências acentuadas em diferentes portes e níveis ocupados nas empresas.

Em outros aspectos e com base na metodologia de classificação do Merco, foi observado quanto ao envolvimento em causas socioambientais que refletem diretamente no conhecimento que o mercado tem sobre as práticas da empresa, demonstrando no estudo aqui apresentado que há uma relevância significativa entre a formação e seus níveis quais obtiveram os conselheiros, também o nível das atividades desempenhadas dentro das organizações com o envolvimento dos conselheiros em causas socioambientais.

Um aspecto de grande relevância esteve influenciado pela internacionalização da formação acadêmica, menciona-se, de forma inferencial, que a internacionalização produz conhecimento de diferentes culturas e práticas contribuindo no processo de gestão das organizações, afirmação essa que poderá ser aprofundada em futuros estudos.

Vale ressaltar que os Conselheiros que desempenharam suas atividades nos níveis táticos e estratégicos possuíram alto envolvimento como membro em outros Conselhos de Administração, é possível inferir esta significância ao compor o processo decisório como membro de determinado conselho na organização.

A importância do Conselho de administração dentro das organizações é latente, conforme estudos citados durante a pesquisa, os componentes possuem função distinta como órgão regulamentador e mediador de interesses e conflitos, exercendo seu papel com grande relevância para o sucesso e reconhecimento de uma organização. Desta forma, com base na pesquisa bibliográfica e nos cálculos realizados ocorreram fortes evidências de que as características formativas dos conselheiros influenciam nos resultados das organizações na amostra analisada.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Para estudos futuros, recomenda-se evidenciar a maneira com que o conselho atua dentro de cada organização, além de tornar a amostra uma representatividade abrangente da população. Além de que, características como experiência profissional podem ser medidas de acordo com tempo de experiência, considerando que o fator tempo influencia em acréscimo do conhecimento.

Outro fator a ser ponderado nos próximos estudos, poderá ser a idade dos conselheiros a fim de identificar se a experiência de mercado ou a renovação do conhecimento com novas gerações é efetivo. Na formação acadêmica os estudos podem abordar questões como o conceito das universidades, grade curricular e empregabilidade.

Todos estes fatores são constituintes de um caráter profissional que é desenvolvido, torna-se interessante que as organizações detenham talentos no seu portfólio, quanto mais preparados os conselheiros forem tendem a apresentarem melhores resultados.

REFERÊNCIAS

AMBEV. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0 conta = 28&tipo=43215](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0%20conta=28&tipo=43215). Acesso em: 17 de outubro, 2016.

ALVES, Jean Paulo Mendes. **Teste Qui-Quadrado (X²)**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/jeanpaulomendes/estatstica-para-engenharia-teste-qui-quadrado>. Acesso em: 02 de fevereiro, 2017.

ARTES, Rinaldo. **Teste Qui-quadrado de aderência**. Disponível em: https://www.insper.edu.br/docentes/rinaldo-artes/wpcontent/uploads/sites/14/2014/04/Quiquadrado_2014.pdf. Acesso em: 01 de dezembro, 2016.

Barney, J. B. (1986). **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy**. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.

Barney, J. B. (1989). **Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment**. *Management Science*, 35(12), 1511–1514.

Barney, J. B. (1991). **Firm Resource sand Sustained Competitive Advantage**. *Journal of management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2009). **Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a análise Econômica**. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas S.A.

BRDESCO. Disponível em: <https://www.bradescom.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaold=806>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

Cantwell, J. (2005). **Innovation and Competitiveness. The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press.

CARUANA, A. **Corporate reputation: concept and measurement**. *Journal of Product and Brand Management*, v.6, n.2, p. 109-118, 1997. CARUANA, A.;

CHICORP, S. **Measuring Corporate Reputation: A case example**. *Corporate Reputation Review*, v.3, n.1, p. 43-57, 2000.

Chun, R. (2005). **Corporate reputation: Meaning and measurement** *International Journal of Management Review*, 7 (2), 91- 109.

Dowling, G.R. (1993), **Developing your company image into a corporate asset^o, Long Range Planning**, Vol. 26 No. 2, pp. 101-9. Dowling, G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations Identity Image, and Performance*, Oxford University Press, Oxford.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. **Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

EMBRAER. Disponível em: <http://ri.embraer.com.br/show.aspx?idCanal=faCmtrrpA6+GuZRYw7IVVw=>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

FERNANDES, Edite Manuela da G.P. **Estatística Aplicada.** Disponível em: <http://www.norg.uminho.pt/emgpf/documentos/Aplicada.pdf>. Acesso em: 05 de janeiro, 2016.

FDC. **Fundação Dom Cabral.** Disponível em: <http://www.fdc.org.br/sobreafdc/conhecaafdc/Paginas/Rankings.aspx>. Acesso em: 25 de novembro, 2016.

FOMBRUN, C. J.; van RIEL, C. B. M. **The reputation all andscape.** Corporate Reputation Review, n. 1, v. 1, p. 5-13, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUPO BOTICÁRIO. Disponível em: <http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/conselho-curador.aspx>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

GRUPO PÃO DE AÇUCAR. Disponível em: http://www.gpari.com.br/grupo/paodeacucar/web/mobile/conteudo_mobile.asp?idioma=0&tipo=31640&conta=28. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

HERMALIN, B., & WEISBACH, M. S. (2003). **Boards of directors as an endogenous ly determined institution:** a survey of the economic literature. Economic Policy Review of the Federal Reserv Bank of New York, 9 (1), 7-36.

KESNER, I. F; VICTOR, B.; LAMONT, B. T. **Board composition and the commission of illegal acts:** a ninvestigation of Fortune 500 Companies. Academy of Management Journal, v. 29, n. 4, p.789-799, 1986.

KLANN, R. C.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. **Impacto das diferenças entre as Normas Brasileiras de Contabilidade e Americanas nos indicadores de desempenho de empresas brasileiras com ADRs.** Brazilian Business Review, v. 6, n. 2, p. 154-173, maio/ago. 2009.

MERCO. **Monitor de Reputação Empresarial.** Disponível em: <http://merco.info/br/>. Acesso em: 01 agosto, 2016.

MONKS, R. A. G. and Minnow, N. (2001), **Corporate Governance, Second Edition,** Blackwell, Oxford.

MILLER-MILLENSEN, J. L. **Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors:** A theory-Based Approach. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 32, n. 4, Dec. 2003.

NATURA. Disponível em: <http://natu.foinvest.com.br/static/ptb/conselho-de-administracao.asp>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

O GLOBO. **Experiência internacional ajuda na hora da promoção:** Tempo passado no exterior amplia capacidade de administrar operações complexas, dizem recrutadores e gerentes de RH. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/experiencia-internacional-ajuda-na-hora-da-promocao-5188497>. Acesso em: 17 de fevereiro, 2016.

PETERAF, M. (1993). **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based view.** Strategic management journal, 14(3), 179–191.

PETROBRÁS. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/orgaos-de-governanca/conselho-de-administracao>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

ROSSONI, Luciano. CLÓVIS, L. M. da. **Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa.** RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 7, pp. 173-198.

SCHWAIGER, M. (2004). **Components and parameters of corporate reputation** – Anempirical study. Schmalenbach Business Review (SBR), 56 (1), 46-71.

VALE. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/aboutvale/leadership/board/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

VIALI, Lori. **Apostila de teste de Hipóteses não Paramétricos.** Disponível em: http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/apostilas/Testes_Nao_Parametricos.pdf. Acesso: 01 de dezembro, 2016.

VOLPINI, Bruno Silveira Kroeber. BERNARDES, Patrícia. PATRUS, Roberto. **O papel do Conselho de Administração na Governança de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público: fiscalização ou legitimação?.** AOS, Brazil, v.2, n.2, ago./dez. 2013, p. 61-78.

WARTICK, S., L.; COCHRAN, P. L. **The evolution of the corporate social performance model.** Academy of Management Review, v.10, n. 4, p. 758-769, 1985.

ZAHRA, S.; PEARCE II, J. A. **Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model.** Journal of Management, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989